

新たな提言

連載 第十九回

霞が関官僚は
パブリック・アントレプレナーたれ！

広島大学地域連携センター助教授

(キャリア・デザイン)

白川 志保

相変わらずの「天下り」と
霞が関の「空洞化」？

中央省庁の官僚の転身といえば、いわゆる「天下り」や政界への転身が定番だった。

政府が「公務員制度改革大綱」（平成十三年十二月二十五日閣議決定）に基づき、昨年十二月二十七日に発表した、国家公務員の再就職に関する調査結果によると、二〇〇四年八月までの一年間に退

職した中央省庁の課長・企画官級以上の職員一二六八人のうち、財団法人への再就職が三〇七人（二四・二％）でトップ。続いて自営業一九八人（一五・六％）、営利法人一五八人（一二・五％）、社団法人一四五人（一一・四％）であった。

公益法人（財団・社団法人）への再就職は四五二人で全体の三五・六％を占め、公益法人が天下りの受け皿となる相変わらずの実態が改めて浮き彫りになっている。併せて発表した独立行政法人の役員の状況でも、二〇〇四年十月時点で一〇八の独立行政法人のうち七〇法人のトップが退職公務員だった。

また、若手官僚の海外留学後の外資系企業への転職なども目立ち、これにも批判が多い。一方で、将来を嘱望されたエースの流失等がマスコミでしばしば報じられ、最近では珍しくもなくなった。

実は、企画官級未満の職員については、

再就職状況の総数さえ把握・公表されていない。こうした動き全般として「霞が関の空洞化」が進んでいると言われている。

霞が関官僚は、マスコミの批判のように自らの利益のため相変わらず単に天下りを続けているだけなのだろうか？現状に愛想を尽かし、若年層やエース級人材が流失し、空洞化が進んでいるのだろうか？

私の意見は世間一般の非難と少々違う。大きな時代の変革の中で、個人で着実に新たな生き方を切り拓く、新しい潮流が出てきているからだ。

素敵な先輩たち

①切り込み隊長サッカーで世界に挑む

一人目は、二〇〇二年七月に財団法人日本サッカー協会ジェネラルセクレタリー（GS）に就任した平田竹男さん（四五才・元経済産業省）だ。



しらかわ しほ

1971年生まれ、神奈川県出身。慶応義塾大学経済学部卒。1993年通商産業省入省、2000年末退官。以後外資系企業、ベンチャー企業を経て、2004年4月より広島大学助教授。専門分野：キャリア・デザイン、カウンセリング。旧姓・岩井
E-mail: siho@hiroshima-u.ac.jp

新たな提言／白川志保

サッカーとの出会いは小学校四年のとき。「チヨロチヨロするな」と先生に怒られていた平田さんにとって、サッカーはピッタリのスポーツだった。サッカーは、目の丸意識も培った。国家公務員を目指し、通産省に入省したのも「国を背負った戦いができそうだったからだ」と語る。

転職のきっかけは川淵三郎・日本サッカー協会会長(当時Jリーグチェアマン)からの誘いだった。川淵会長との付き合いは一九八九年にさかのぼる。当時、通産省産業政策局サービス産業室の補佐として、内需型産業としてスポーツをいかに振興するかを考えていたときに、Jリーグとの関わりができた。そして、プロ化へエネルギーがまさに沸点に達するかという一九九一年、外務省在ブラジル国日本大使館一等書記官としての勤務を命じられる。この時代を見届け、日本でサポートしなかった平田さんにとって、後ろ髪を引かれながらの赴任だったが、ブラジルに勤務して初めて本物のサッカーが分かったと言う。

NP Oの経営改革のコンサルティング・顧問、近年は、地域開発、行政改革も手がけている。

上山さんは、経営コンサルタントの本業の傍ら、企業的経営手法を行政改革へ導入するNP M (New Public Management)を紹介し、行政評価を自治体から国に普及させるまで大きな役割を果たした。本誌の読者にも「評価」には悩んでいる(悩まされている)方々も多いだろう。一昔前までは、評価されるという概念さえなかった行政に対して、ブームを作り出し、ついには行政評価法という法案を通すまでになった。世論を盛り上げ、法案を通す流れを作るというやり方は、霞が関ならではのものだったが、これを民間にいながら成し遂げてしまったわけだ。

④知財立国の実現を目指して、天上がり、

経済産業省の「切り込み隊長」として様々な分野を切り拓いてきた人だけに、大臣をはじめ周囲にも惜しまれた。本人も辞めることにはためらいがあった。そんな平田さんだが、「サッカー協会と経産省は内容こそ違えど目指すものは一緒だと思う。国を良くする、サッカーを通じて日本人のDNAを高めたというのが目的。国際的にも日本人のための架け橋になりたい。役所を去つても、志はもつと公務員だ。」と。

②ブロードバンドの普及を身をもって実現

二人目は、株式会社アッカ・ネットワークス代表取締役副社長の湯崎英彦さん(三九才・元通商産業省)だ。

シリコンバレーのベンチャーの熱気に触れ、「国に貢献する方法は官僚だけではない。民間企業の経営者でも同じだと考えた」と、転身を決断した経緯を振り返る。一九九〇年代半ばに米スタンフォード大学に留学した体験から、日本で高速ネットの普及が遅れているのを痛感していた。米ベンチャーキャピタル(V

評論家」で内閣官房知的財産戦略推進事務局長の荒井寿光さん(六一才・元経済産業省)だ。

特許庁長官だった当時(一九九六年、一九九八年)から、「知財立国」実現に向けて取り組んできた荒井さんは、通商産業審議官でいったん退官した後、独立行政法人日本貿易保険理事長となった際にも「知財評論家」として活動を続けた。そして、二〇〇三年三月現職に就任し再び公務員となった。このケースは、いわば「天上がり」だ。知財という政策テーマで日本を動かし、コンテンツ産業の発展にも寄与する荒井さん自身が、まさに最も貴重なコンテンツといえるだろう。

四人の共通点…キャリア・デザイン

前項で紹介した四人は、活躍の場も身分もバラバラだ。しかし、こだわりを持つて一貫したテーマで仕事をし、組織の枠を突き抜けて新しい分野自体を切り拓いている点が共通している。また、自身の専門分野というだけではなく、極めて公益性の高い仕事であるということも共通だ。

意図的か否かに関わらず、人生のなかの節目節目で自らを振り返り、自分ならではの生き方を発見し、選択していくことを、キャリア・デザインという。ここで言うキャリアとは、エリートのキャリア官僚という意味ではない。もちろん、従来のように組織がお膳立てする「天下り」でもない。

神戸大学の金井壽宏教授によれば、キャリアとは、長期的な仕事生活のあり方に対して見出す意味付けやパターンのことである。自分らしさを追求する道にしていくなは、節目はしっかりと自分でデザインすることが大切だという。

国民という顧客への顧客満足の視点から、個人としていかに価値を提供できているかという原点に立ち戻って考えると、必ずしも国家公務員という身分に留まる必要がないこともわかる。広く国益を追求する仕事であればこそ、むしろ身分を超えた次元に達して行うことができるものだ。

経済産業省の「切り込み隊長」として様々な分野を切り拓いてきた人だけに、大臣をはじめ周囲にも惜しまれた。本人も辞めることにはためらいがあった。そんな平田さんだが、「サッカー協会と経産省は内容こそ違えど目指すものは一緒だと思う。国を良くする、サッカーを通じて日本人のDNAを高めたというのが目的。国際的にも日本人のための架け橋になりたい。役所を去つても、志はもつと公務員だ。」と。

②ブロードバンドの普及を身をもって実現

二人目は、株式会社アッカ・ネットワークス代表取締役副社長の湯崎英彦さん(三九才・元通商産業省)だ。

シリコンバレーのベンチャーの熱気に触れ、「国に貢献する方法は官僚だけではない。民間企業の経営者でも同じだと考えた」と、転身を決断した経緯を振り返る。一九九〇年代半ばに米スタンフォード大学に留学した体験から、日本で高速ネットの普及が遅れているのを痛感していた。米ベンチャーキャピタル(V

「自分自身を民営化した」と語る上山さんは、一九八六年に運輸省を退官、ちょうどJRと同じように民営化の道筋をたどってきた。マッキンゼーの共同経営者、米ジョージタウン大学研究教授を経て現在に至るまで、企業の再生戦略、政府、

三人目は、現在、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授、大阪市立大学創造都市研究科教授などを兼務する上山信一さん(四七才・元運輸省)。

「自分自身を民営化した」と語る上山さんは、一九八六年に運輸省を退官、ちょうどJRと同じように民営化の道筋をたどってきた。マッキンゼーの共同経営者、米ジョージタウン大学研究教授を経て現在に至るまで、企業の再生戦略、政府、

③「行政評価」で行政のマネジメントを改革

三人目は、現在、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授、大阪市立大学創造都市研究科教授などを兼務する上山信一さん(四七才・元運輸省)。

「自分自身を民営化した」と語る上山さんは、一九八六年に運輸省を退官、ちょうどJRと同じように民営化の道筋をたどってきた。マッキンゼーの共同経営者、米ジョージタウン大学研究教授を経て現在に至るまで、企業の再生戦略、政府、

新たな提言／白川志保

企業、S O H Oでの起業などを経て、ベンチャー企業で働いていたとき、たまたま出席した行政経営・改革の研究会で自治体職員の夫と偶然出会い、縁あって「負

そして、自らも実験台として、公務員の新たなキャリア・デザインを体現しようとして、実際に民間企業への転職を試みた。失業も体験し、職安にも行った。外資系企業、S O H Oでの起業などを経て、ベンチャー企業で働いていたとき、たまたま出席した行政経営・改革の研究会で自治体職員の夫と偶然出会い、縁あって「負

正しいと思った事は自ら実践を

私は三四年の人生で、通産商業省、外資系企業やベンチャー企業など、人材というテーマで一貫して取り組んできた。いわゆるノンキャリアの公務員として社会人をスタートし、難しいことよりも「世の中の実情を知り、変えるには、身を持って示すのが一番」と思った。日本の改革には個人レベルからだと思信して、人材というテーマに興味を抱き、産業人材政策を担当するなかから、個人のキャリア・デザインが専門になった。

執行機能だけなら自治体に任せればよい。

新・キャリア官僚

「新たな「公」を創るパブリック・アントレプレナー」

こうした公益性の高い分野で新たな分野を開拓している人々のことをパブリック・アントレプレナーという。実はこの「公益起業家 (P E : Public Entrepreneur)」という言葉は、「稼ぐ人、安い人、余る人」で有名となった人材コンサルティング(ワトソンワイアット株式会社所属)のキャメル・ヤマモトさん(本名・山本成一・元外務省)から借りたものだ。キャメルさんは、日本発グローバル人材・チーム創出に焦点を当てて、現在は上海をベースに活躍中で、一人二役(官僚と起業家)のP E達が日本を変えると提唱している。

改革を担うのは個人だ。このことの前では、よくある公務員バッシングも官民かという二元論も意味を持たない。必要なのは、好奇心 (Curiosity)、「こたわり (Stubbornness)」、柔軟性 (Flexibility)、

楽観性 (Optimism)、リスクテイク (Risk Take)、つまり、自覚とプライドのある個人のアントレプレナーシップだ。

霞が関官僚には、変わらない使命がある。公益性の高い領域で新たな分野を切り拓くことだ。これこそ、今も昔も変わらない霞が関の責務であり心意気だ。時代の激変のなか活躍するフィールドが「官」の枠を超えて広まっているだけなのだ。

私は、公務員という身分に限らず①自分ならではのキャリアをデザインし、かつ②パブリック・アントレプレナーである人のことを、

「新・キャリア官僚」Ⅱ

Career Design×Public Entrepreneur

と定義している。

頓挫している公務員制度改革も小手先だけの制度いじりではなく、霞が関に絞って当事者となる官僚たちのキャリア・デザインから考えるべきだった。そもそも、いわゆる「公務員」と霞が関官僚とは、求められる仕事の意味が違う。

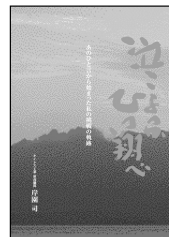
「公」から脱出した。夫に付き従い、広島という土地に住むことを決めたら、偶然公募の機会があり、大学の教員となった。今は、中央を脱出し地域に住み、再び「公」の分野に戻り、産・学・官と大学との連携を仕事にしている。

たとえ期待通りにならずとも前向きにこだわりを持って行動を続けることで自分に好ましい偶然が必然化すること、キャリア論では、「計画された偶然性」(Planned Happenstance)というが、このように、寿退職を目指していた私が自分のキャリアをデザインできたのは、今まで紹介したような素晴らしい霞が関の先輩達の影響だ。出会った多くの人々や機会のお陰である。自分にとっての「社会」への使命感に従い、素朴な想いで実践してきただけで、その間「公」に対しての思いは、産・学・官・民どの分野にいても変わらない。

霞が関官僚のみなさん。自分を忘れず、志に忠実にキャリアをつくっていったっていいかが？

あなたの本を作ませんか

お気軽に
ご相談下さい



- ◆ 部数や体裁に合わせて作成します。
- ◆ 自分史の聞き書きをはじめ、編集、校閲、装丁など、編集部が懇切丁寧なお手伝いをいたします。
- ◆ 企業や団体にも、さまざまなプランをご提案いたします。

企業や団体なら…

●記念出版物●社史●団体史●郷土史●学園史●参考書●案内所●入社案内●PR誌●カタログ●タウン情報誌●顧客サービス用刊行物●講演集●報告書●紀要●論文集●同人誌●会報●年鑑

個人の方なら…

●自分史●伝記●遺稿集●小説●随筆●詩集●歌集●句集●旅行記●写真集●画集●記録●コレクション集●研究報告

時評社

出版サービス
センター

〒105-0001
東京都港区虎ノ門1-21-18
TEL (03) 3580-6633
FAX (03) 3580-6634
E-Mail : info@jihyo.co.jp

最後に、寄稿の機会を頂いた時評社と読者の皆様に感謝したい。それから、夫・展之には多くの新しい視点と気力をもたらした。広島県の職員で、霞が関にも出向経験があり、大学などで教鞭を執る行政経営の専門家である彼との出会いと日々の生活なしには、本稿を書くことはなかっただろう。何よりも幸せをもたらしてくれた彼に感謝するとともに、これからもパートナーシップをお願いしたいと思う。

筆者はこれからも、霞が関官僚のキャリア・デザインを追いかけていく。今後は研究会なども開催していきたい。本稿をきっかけに、また新たな出会いがありそうだ。意見・感想、または良い実例があれば、是非、左記メールアドレスまでご連絡頂きたい。

sho@hiroshima-u.ac.jp

Shiho SHIRAKAWA's copy left.

良いと思ったことは他人に広めてください。正しいと思ったことは自分で実践して私に教えてください。